
**PENERAPAN LEARNING ORGANIZATION
DI SEKOLAH**

Amanda Salsa Billa¹⁾, Tiara Batavia², Marcela Dwi Ariance³

¹Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Islam Kuantan Singingi, Desa Muaro Tobek, Kecamatan Pucuk rantau, Kabupaten Kuantan Singingi
email: Amandasalsab50@gmail.com

²Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Islam Kuantan Singingi, Desa Marsawa, Kecamatan Sentajo Raya, Kabupaten Kuantan Singingi
email: tiarabatavia2109@gmail.com

³Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Islam Kuantan Singingi, Sinambek, Kecamatan Kuantan Tengah, Kabupaten Kuantan Singingi
email: marceladwiariance2006@gmail.com

Abstract

Schools as formal educational institutions are increasingly pressured to continuously develop amid the currents of globalization and technological advancement in the 21st century. This situation makes the implementation of the learning organization concept an urgent necessity, particularly in Indonesia, which still falls below the OECD average based on the 2022 PISA results. This study aims to conceptually examine the application of learning organization within the school environment, identify the factors that facilitate or hinder its implementation, and analyze the principal's role in driving this transformation. The study employed a qualitative literature review approach using content analysis and narrative synthesis of 27 selected literary sources. The findings reveal that the application of Senge's five disciplines requires comprehensive integration, with systems thinking being the dimension least explicitly practiced in Indonesian schools. Transformational school leadership proved to be the strongest driving factor, appearing in 70.4% of the sources, while rigid and hierarchical bureaucratic culture emerged as the greatest barrier, found in 59.3% of the sources. Principals hold a decisive role as vision builders, architects of learning structures, role models in learning, and developers of teacher capacity, with 88.9% of the literature identifying leadership as the most crucial factor in the successful transformation of schools into true learning organizations.

Keywords: Learning Organization, School, Principal Leadership

Abstrak

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal kini menghadapi tuntutan yang semakin besar untuk terus berkembang di tengah arus globalisasi dan kemajuan teknologi abad ke-21. Kondisi ini menjadikan penerapan konsep *learning organization* atau organisasi pembelajaran sebagai kebutuhan yang tidak bisa ditunda, terutama di Indonesia yang masih berada di bawah rata-rata OECD berdasarkan hasil PISA 2022. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara konseptual penerapan *learning organization* di lingkungan sekolah, mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong maupun menghambat pelaksanaannya, serta menganalisis peran kepala sekolah dalam proses perubahan tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan studi

literatur kualitatif dengan teknik analisis konten dan sintesis naratif terhadap 27 sumber literatur yang telah memenuhi kriteria seleksi. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan kelima disiplin Senge memerlukan keterpaduan yang menyeluruh, di mana dimensi *systems thinking* menjadi aspek yang paling jarang diterapkan secara nyata di sekolah-sekolah Indonesia. Kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat transformatif terbukti menjadi faktor pendorong paling kuat yang ditemukan dalam 70,4% sumber literatur, sedangkan budaya birokrasi yang kaku dan hierarkis menjadi hambatan terbesar yang muncul dalam 59,3% sumber. Kepala sekolah memegang peran yang sangat menentukan, yakni sebagai pembangun visi bersama, perancang struktur pembelajaran, teladan dalam belajar, dan pengembang potensi guru, dengan 88,9% literatur menempatkan kepemimpinan sebagai faktor paling krusial dalam keberhasilan transformasi sekolah menjadi organisasi yang terus belajar.

Kata Kunci: *Learning Organization*, Sekolah, Kepemimpinan Kepala Sekolah

PENDAHULUAN

Dunia pendidikan merupakan salah satu bidang yang paling mudah terdampak sekaligus menyimpan potensi terbesar dalam merespon berbagai perubahan yang terjadi dimasyarakat. Ditengah gelombang globalisasi yang terus mengalir, kemajuan pesat teknologi informasi, dan meningkatnya tuntutan akan penguasaan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan abad-21, sekolah sebagai lembaga pendidikan formal kini menghadapi desakan yang kian kuat untuk terus bertumbuh dan memperbarui dirinya. Mengandalkan kurikulum yang tidak berubah atau pendekatan pengajaran yang monoton sudah tidak lagi memadai. Sekolah dituntut untuk hadir sebagai organisasi yang bernyawa, yang secara bersama-sama terus belajar, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan melahirkan gagasan-gagasan baru yang inovatif.

Kerangka berpikir yang dirumuskan oleh Peter Senge dalam karyanya **The Fifth Discipline** yang terbit pada tahun 1990 telah menjadi salah satu landasan konseptual yang paling banyak dirujuk dalam dunia manajemen organisasi kontemporer. Senge menggambarkan **learning organization** sebagai sebuah organisasi dimana setiap anggotanya tanpa henti berupaya meningkatkan kemampuan diri untuk mewujudkan tujuan yang sungguh-sungguh mereka perjuangkan, dimana cara berpikir yang luas dan terbuka terus dipelihara,

semangat dan cita-cita bersama diberi ruang untuk tumbuh, serta setiap orang terus mengasah kemampuannya untuk belajar bersama-sama.

Gagasan tersebut ternyata memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan realitas dunia pendidikan, terutama ditingkat sekolah. Temuan dari penelitian Hord pada tahun 1997 serta Huffman dan Hipp pada tahun 2003 mengungkapkan bahwa sekolah-sekolah yang mengimplementasikan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran, yang dalam praktiknya dikenal dengan nama **Professional Learning Organization** atau PLC, secara konsisten menunjukkan capaian akademik yang lebih unggul, tingkat brtahnya guru dalam profesi yang lebih tinggi, serta suasana dan iklim sekolah yang jauh lebih kondusif dibandingkan dengan sekolah-sekolah masih beroperasi secara konvensional.

Kendati demikian, upaya untuk mewujudkan konsep tersebut disekolah-sekolah yang ada di Indonesia masih dihadapkan pada beragam kendala yang tidak sederhana. Budaya birokrasi yang cenderung kaku dan hierarkis, terbatasnya kesempatan bagi guru untuk berkolaborasi secara bermakna, serta pada kepemimpinan kepala sekolah yang belum sepenuhnya menepatkan pembelajaran kolektif sebagai prioritas utama menjadi sejumlah persoalan yang masih perlu diatasi. Oleh karena itu, sebuah kajian literatur

yang mendalam dan menyeluruh mengenai topik ini sangat penting untuk menghadirkan gambaran konseptual yang memadai bagi para pengambil keputusan dan pemangku kepentingan di bidang pendidikan.

Bertolak dari permasalahan yang telah diuraikan tersebut, penelitian ini memusatkan perhatian pada tiga pertanyaan pokok. Pertama, bagaimana konsep **learning organization** secara teoritis dapat diwujudkan dalam ekosistem sekolah? Kedua, faktor-faktor apa saja yang berperan sebagai pendorong maupun penghambat dalam proses penerapannya? Ketiga, sejauh mana peran yang dapat dimainkan oleh kepala sekolah dalam menggerakkan transformasi sekolah menjadi sebuah organisasi yang benar-benar belajar?

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur kualitatif untuk membangun pemahaman konseptual tentang penerapan **learning organization** di sekolah berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu.

Data dianalisis melalui analisis konten dan sintesis naratif. Analisis konten digunakan untuk mengidentifikasi tema, konsep kunci, dan pola temuan dari berbagai literatur, sedangkan sintesis naratif mengintegrasikan temuan tersebut secara sistematis untuk menghasilkan gambaran tentang penerapan **learning organization**, faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam proses transformasinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Konsep Learning Organization dalam Ekosistem Sekolah

Analisis konten terhadap 27 sumber literatur yang memenuhi kriteria inklusi menunjukkan bahwa gagasan **learning organization** yang dirumuskan oleh Senge (1990) dapat diwujudkan secara sistemik dalam ekosistem persekolahan. Literatur secara seragam menggambarkan kondisi tersebut tercapai ketika seluruh elemen organisasi sekolah — mulai dari kepala

sekolah, guru, tenaga kependidikan, hingga peserta didik — turut serta dalam proses belajar yang berlangsung terus-menerus, reflektif, dan berorientasi pada kemajuan bersama. Penerapannya bukan merupakan persoalan satu dimensi, melainkan sebuah konstruk yang menuntut keterpaduan dari lima disiplin inti Senge secara bersamaan.

Hord (1997) menerjemahkan kelima disiplin tersebut ke dalam praktik nyata sekolah melalui kerangka Professional Learning Community (PLC), yang terdiri atas kepemimpinan berbagi, keselarasan nilai dan visi, pembelajaran secara kolektif, berbagi pengalaman dan praktik baik, serta dukungan kondisi fisik dan hubungan antar manusia. Disiplin pertama, *Personal Mastery*, berkenaan dengan komitmen setiap individu untuk terus mengembangkan kapasitas diri, yang dalam konteks sekolah diwujudkan melalui keterlibatan aktif guru dalam pelatihan dan program pengembangan profesional yang berkelanjutan. Disiplin kedua, *Mental Models*, menekankan kemampuan untuk merenungi, menguji, dan merevisi asumsi-asumsi tersembunyi yang memengaruhi cara bertindak, yang dalam keseharian sekolah dipraktikkan melalui rapat-rapat reflektif dan diskusi terbuka antar guru guna mengevaluasi kualitas pengajaran secara kritis.

Disiplin ketiga, *Shared Vision*, berkaitan dengan upaya membangun gambaran masa depan bersama yang memantik komitmen dan semangat kolektif seluruh warga sekolah, sehingga penyusunan visi dan misi dilakukan secara partisipatif dan inklusif. Disiplin keempat, *Team Learning*, mencerminkan kemampuan tim untuk berpikir dan bertindak secara sinergis melampaui kapasitas masing-masing individu, yang terwujud dalam praktik komunitas belajar profesional, co-teaching, maupun lesson study antarguru. Sementara itu, disiplin kelima, *Systems Thinking*, menuntut kesanggupan untuk melihat sekolah sebagai suatu sistem yang utuh —

menganalisis permasalahan dengan mempertimbangkan keterkaitan antarfaktor secara menyeluruh, baik internal maupun eksternal. Disiplin inilah yang oleh Senge dijuluki '*the fifth discipline*' karena sifatnya yang menyatukan keempat disiplin lainnya menjadi satu kesatuan yang koheren.

Sayangnya, sintesis literatur mengungkap bahwa justru disiplin systems thinking ini merupakan dimensi yang paling jarang diterapkan secara eksplisit di sekolah-sekolah Indonesia. Fullan (2005) menjelaskan bahwa kegagalan perubahan sistemik dalam dunia pendidikan seringkali berakar pada kecenderungan para pendidik dan pemimpin sekolah untuk menyelesaikan masalah secara sebagian tanpa memahami bagaimana satu komponen terhubung dengan komponen lainnya dalam keseluruhan sistem. Adapun dari sisi dampak, studi Leithwood dan Louis (1998) membuktikan bahwa sekolah yang berhasil mengembangkan karakter learning organization secara konsisten mencatatkan capaian akademik siswa rata-rata 23% lebih tinggi dibandingkan sekolah yang beroperasi secara konvensional dalam kurun evaluasi lima tahun. Temuan ini semakin diperkuat oleh meta-analisis Vescio, Ross, dan Adams (2008) yang menegaskan bahwa implementasi PLC yang efektif membawa dampak nyata terhadap kualitas praktik mengajar guru sekaligus peningkatan hasil belajar siswa.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Learning Organization

Sintesis literatur berhasil mengidentifikasi dua kelompok faktor utama yang menentukan keberhasilan penerapan learning organization di sekolah, yakni faktor pendorong dan faktor penghambat. Kedua kelompok ini tidak bekerja secara terpisah, melainkan dalam dinamika yang saling berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain.

1. Faktor Pendorong

Dari seluruh faktor yang ditemukan, kepemimpinan kepala sekolah yang transformatif dan visioner tampil sebagai pendorong paling dominan, dengan kemunculan dalam 19 dari 27 sumber literatur yang dianalisis atau setara dengan 70,4%. Kepala sekolah yang memiliki kejelasan visi tentang organisasi pembelajaran, mampu menumbuhkan kepercayaan, mendorong keberanian mengambil risiko secara terukur, serta membuka ruang bagi kolaborasi profesional yang bermakna terbukti menjadi penggerak utama perubahan sekolah menuju learning organization.

Faktor kedua yang secara konsisten ditemukan adalah kuatnya budaya kolaborasi di antara para guru. Louis dan Marks (1998) menemukan bahwa kolaborasi profesional yang bersifat autentik — bukan sekadar pertemuan rutin yang bersifat ceremonial — mampu mendorong peningkatan kualitas pembelajaran dan memperkuat rasa efikasi guru secara kolektif. Guru-guru yang membiasakan diri berbagi praktik terbaik, mengamati proses pengajaran rekan sejawat, dan melakukan refleksi bersama menunjukkan pertumbuhan profesional yang jauh lebih bermakna. Selain itu, ketersediaan program pengembangan profesional yang terstruktur, berkelanjutan, dan relevan dengan kebutuhan nyata sekolah turut menjadi faktor pendorong yang signifikan. Berbeda dengan pelatihan tunggal yang bersifat eksternal, program yang dirancang secara kolaboratif dan melekat pada konteks sekolah terbukti lebih efektif menghasilkan perubahan praktik mengajar yang tahan lama, sebagaimana

ditunjukkan oleh Darling-Hammond et al. (2017). Faktor-faktor lain yang turut berperan sebagai pendorong mencakup dukungan kebijakan pemerintah yang kondusif, keterbukaan terhadap inovasi dan pembelajaran berbasis data, serta iklim psikologis yang memberikan rasa aman bagi setiap anggota organisasi untuk berbagi gagasan dan mencoba hal-hal baru tanpa rasa takut dihakimi.

2. Faktor Penghambat

Hambatan terbesar yang diidentifikasi dalam literatur adalah budaya birokrasi yang kaku dan hierarkis, yang muncul dalam 16 dari 27 sumber atau 59,3%. Struktur organisasi yang menempatkan kepala sekolah sebagai satu-satunya otoritas dan mereduksi guru menjadi sekadar pelaksana kebijakan menciptakan hambatan struktural yang dalam bagi tumbuhnya pembelajaran kolektif. Iklim semacam ini tidak memberi ruang bagi keterbukaan, pengakuan atas kelemahan, maupun eksplorasi pendekatan baru dalam pengajaran.

Hambatan berikutnya yang paling sering dijumpai adalah sempitnya waktu yang tersedia untuk kolaborasi bermakna antar guru. Beban jam mengajar yang berat, ditambah tumpukan kewajiban administratif, menyisakan sangat sedikit peluang bagi guru untuk berdiskusi secara reflektif, merencanakan pembelajaran bersama, atau mengamati kelas rekan sejawat — tiga kegiatan yang sejatinya menjadi jantung dari ekosistem belajar bersama dalam learning organization. Di samping itu, resistensi terhadap perubahan yang berakar pada anggapan bahwa cara lama sudah memadai, atau kekhawatiran mendapat penilaian negatif ketika bereksperimen, turut menjadi penghambat

yang nyata. Hargreaves dan Fullan (2012) menamai kondisi ini sebagai 'professional capital deficit', yakni keadaan di mana guru tidak memiliki cukup modal sosial, modal keputusan, maupun modal profesional untuk mengambil bagian dalam proses pembelajaran yang bersifat transformatif. Hambatan-hambatan lain yang juga ditemukan mencakup keterbatasan sumber daya finansial dan infrastruktur teknologi, absennya sistem evaluasi dan umpan balik yang terstruktur, serta tingginya beban administratif yang menyita energi dan waktu guru.

3. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Transformasi Menuju Learning Organization

Literatur memberikan penegasan yang kuat: kepala sekolah adalah aktor sentral yang tak tergantikan dalam perjalanan transformasi sekolah menuju learning organization. Fakta bahwa 24 dari 27 sumber yang dianalisis (88,9%) secara tegas menempatkan kepemimpinan sebagai variabel paling krusial dalam keberhasilan maupun kegagalan implementasi mencerminkan betapa mendasar peran ini.

Sintesis literatur mengungkap empat peran utama yang diemban kepala sekolah. Peran pertama adalah sebagai pembangun visi bersama. Kepala sekolah yang efektif tidak memaksakan visinya secara sepihak, melainkan bertindak sebagai fasilitator dialog yang memungkinkan seluruh pemangku kepentingan — guru, staf, bahkan orang tua — untuk turut membentuk gambaran masa depan sekolah yang kolektif. Leithwood dan Jantzi (2006) menemukan bahwa sekolah dengan kepemimpinan semacam ini mencatatkan tingkat komitmen guru terhadap tujuan sekolah yang 31% lebih tinggi dibandingkan sekolah dengan kepemimpinan yang direktif.

Peran kedua adalah sebagai arsitek struktur pembelajaran. Kepala

sekolah tidak hanya berbicara tentang pentingnya belajar bersama, tetapi secara nyata merancang sistem dan rutinitas organisasi yang menjadikan kolaborasi profesional sebagai bagian dari keseharian sekolah — mulai dari penjadwalan waktu khusus untuk pertemuan antarguru, pembangunan sistem mentoring, perancangan mekanisme umpan balik yang berkelanjutan, hingga penciptaan saluran untuk mendokumentasikan dan menyebarluaskan praktik-praktik terbaik.

Peran ketiga adalah sebagai teladan pembelajaran. Bass dan Avolio (1994) menegaskan bahwa pemimpin paling berpengaruh adalah mereka yang menghidupkan nilai-nilai yang mereka harapkan dari orang lain melalui perilaku nyata mereka sendiri. Kepala sekolah yang dengan terbuka mengakui bahwa ia pun masih belajar, aktif meminta masukan, dan menunjukkan kesungguhan dalam mengembangkan dirinya sendiri secara organik membangun norma organisasi yang melegitimasi sikap belajar sepanjang hayat di seluruh lapisan sekolah.

Peran keempat adalah sebagai pengembang modal manusia. Kepala sekolah yang menjalankan peran ini secara proaktif mengenali potensi tersembunyi setiap guru, merancang lintasan pengembangan yang personal dan tepat sasaran, serta menciptakan peluang bagi guru untuk mengambil peran kepemimpinan sesuai kapasitasnya. DuFour dan Marzano (2011) menegaskan bahwa distribusi kepemimpinan yang terencana dan bermakna merupakan salah satu ciri paling konsisten yang membedakan sekolah yang berhasil bertransformasi menjadi learning organization dari sekolah yang gagal melakukannya.

B. Pembahasan

1. Relevansi Konsep Learning Organization dalam Konteks Persekolahan Indonesia

Keseluruhan temuan penelitian memperkuat keyakinan bahwa gagasan

learning organization yang lahir dari dunia manajemen bisnis sejatinya memiliki kesesuaian yang tinggi dan dapat diadaptasi secara bermakna ke dalam ekosistem persekolahan. Watkins dan Marsick (1993) telah lebih dahulu memperluas cakupan konsep ini ke berbagai jenis organisasi, termasuk lembaga pendidikan, dengan argumentasi bahwa prinsip-prinsip intinya bersifat universal kendati bentuk manifestasinya harus disesuaikan dengan kekhasan masing-masing konteks.

Temuan penelitian menegaskan bahwa konsep learning organization memiliki relevansi tinggi untuk persekolahan Indonesia. Relevansi ini semakin kuat mengingat hasil PISA 2022 yang menempatkan Indonesia di bawah rata-rata OECD, mengindikasikan kebutuhan transformasi mendasar cara sekolah beroperasi sebagai organisasi. Ironisnya, program-program reformasi seperti Merdeka Belajar dan Guru Penggerak secara implisit telah mendorong prinsip-prinsip learning organization, namun banyak sekolah masih mengimplementasikannya sebagai rutinitas formal tanpa transformasi budaya yang sesungguhnya.

2. Dinamika Faktor dan Implikasi Kebijakan

Faktor pendorong dan penghambat tidak bekerja linier, melainkan saling berinteraksi secara dinamis. Kepemimpinan transformatif tidak akan efektif tanpa perubahan struktur yang mendukung kolaborasi, dan budaya kolaborasi tidak bertahan tanpa kepemimpinan yang konsisten memeliharanya. Hambatan budaya birokrasi memerlukan intervensi lebih kompleks daripada sekadar investasi finansial; Schein (2010) menegaskan bahwa perubahan budaya harus menyentuh tiga lapisan — artefak dan praktik, nilai-nilai yang dinyatakan, dan asumsi dasar — bukan hanya prosedur formal. Implikasinya, program pengembangan kepala sekolah perlu

secara substansial memasukkan kompetensi membangun learning organization, tidak hanya fokus pada aspek manajerial-administratif.

3. Kepemimpinan dan Keberlanjutan Transformasi

Ketergantungan berlebihan pada kapasitas individual kepala sekolah merupakan kelemahan struktural yang mengancam keberlanjutan transformasi — fenomena yang dapat disebut 'leadership dependency trap'. Dalam sistem pendidikan Indonesia yang lazim melakukan rotasi kepala sekolah, seluruh inisiatif learning organization berisiko mengalami kemunduran drastis ketika kepala sekolah berganti. Fullan (2014) menegaskan bahwa kepemimpinan efektif bukan hanya tentang memimpin dengan baik hari ini, tetapi membangun kapasitas kepemimpinan yang tersebar. Oleh karena itu, transformasi perlu didesain melampaui ketergantungan pada individu, yakni dengan membangun sistem, rutinitas, dan budaya yang secara mandiri mendorong pembelajaran kolektif, serta mendistribusikan kepemimpinan pembelajaran kepada guru-guru senior.

4. Model Implementasi yang Konseptual

Berdasarkan keseluruhan temuan, penelitian ini mengusulkan model implementasi learning organization yang dibangun di atas tiga fondasi: kepemimpinan yang mendistribusi dan memfasilitasi, struktur organisasi yang aktif menciptakan ruang kolaborasi profesional bermakna, dan budaya sekolah yang merayakan pembelajaran serta refleksi kritis. Transformasi ini bersifat berkelanjutan — bukan program dengan titik akhir — dan dapat memanfaatkan nilai-nilai lokal seperti gotong royong dan musyawarah sebagai modal sosial yang relevan dengan prinsip-prinsip learning organization, alih-alih memperlakukannya sebagai konsep asing yang harus diimpor seutuhnya.

5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, temuan bergantung pada aksesibilitas literatur yang dipilih sehingga mungkin tidak merepresentasikan seluruh spektrum penelitian, terutama studi berbahasa Indonesia. Kedua, perbedaan konteks sistem pendidikan dan budaya dari masing-masing studi perlu dipertimbangkan saat mengaplikasikan temuan ke konteks Indonesia. Ketiga, sebagai kajian literatur, penelitian ini tidak menghasilkan data empiris primer, sehingga penelitian lanjutan yang bersifat empiris sangat diperlukan untuk memvalidasi dan mengkontekstualisasikan temuan konseptual ini.

KESIMPULAN

Kesimpulan Penelitian ini menyimpulkan bahwa konsep learning organization memiliki relevansi yang kuat dan dapat diadaptasi secara bermakna ke dalam ekosistem persekolahan Indonesia. Melalui kajian literatur kualitatif terhadap 27 sumber, ditemukan bahwa penerapan kelima disiplin Senge — Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning, dan Systems Thinking — dalam konteks sekolah membutuhkan keterpaduan yang menyeluruh, bukan penerapan parsial. Dimensi systems thinking menjadi yang paling jarang diwujudkan secara eksplisit di sekolah-sekolah Indonesia, padahal dimensi ini merupakan fondasi yang menyatukan seluruh disiplin lainnya.

Faktor pendorong utama implementasi learning organization adalah kepemimpinan kepala sekolah yang transformatif (ditemukan dalam 70,4% sumber), budaya kolaborasi guru yang autentik, serta program pengembangan profesional yang berkelanjutan dan kontekstual. Sebaliknya, hambatan terbesar berasal dari budaya birokrasi yang hierarkis (59,3% sumber), sempitnya waktu kolaborasi bermakna, dan resistensi terhadap perubahan yang berakar pada asumsi-asumsi tersembunyi

dalam budaya sekolah. Kepala sekolah menempati posisi sentral sebagai pembangun visi bersama, arsitek struktur pembelajaran, teladan belajar, dan pengembang modal manusia — dengan 88,9% literatur menempatkan kepemimpinan sebagai variabel paling krusial.

Secara kualitatif, kajian ini menegaskan bahwa transformasi menuju learning organization bukan persoalan teknis-manajerial semata, melainkan sebuah proses pergeseran budaya dan pemaknaan yang berlangsung dari dalam. Nilai-nilai lokal seperti gotong royong dan musyawarah berpotensi menjadi modal sosial yang kuat dalam menopang tumbuhnya komunitas belajar profesional yang autentik di sekolah-sekolah Indonesia, asalkan dimaknai secara substansial, bukan sekadar dijadikan retorika.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, penelitian ini mengajukan sejumlah saran kepada berbagai pemangku kepentingan di bidang pendidikan. Pertama, bagi Kementerian Pendidikan dan instansi terkait: program pengembangan kepala sekolah perlu secara substansial memasukkan kompetensi membangun learning organization, tidak hanya berfokus pada aspek administratif. Pelatihan kepala sekolah perlu dirancang untuk membuka ruang refleksi kritis terhadap budaya dan asumsi organisasi, bukan hanya memperkuat kompetensi teknis. Selain itu, kebijakan rotasi kepala sekolah perlu mempertimbangkan risiko terputusnya momentum transformasi budaya yang telah terbangun di suatu sekolah.

Kedua, bagi kepala sekolah: mulailah dengan membangun visi bersama secara partisipatif — libatkan guru, staf, dan orang tua dalam merumuskan gambaran masa depan sekolah. Ciptakan waktu dan ruang yang terjadwal untuk kolaborasi profesional antarguru, seperti lesson study, co-teaching, atau sesi refleksi rutin. Jadilah teladan belajar dengan terbuka mengakui bahwa kepala

sekolah pun masih terus berkembang, dan distribusikan kepemimpinan pembelajaran kepada guru-guru senior agar transformasi tidak bergantung pada satu individu.

Ketiga, bagi para peneliti selanjutnya: kajian empiris kualitatif — seperti studi kasus mendalam, wawancara fenomenologis, atau etnografi sekolah — sangat diperlukan untuk menggali pengalaman dan pemaknaan para pelaku pendidikan Indonesia secara langsung. Penelitian yang mengkaji bagaimana guru dan kepala sekolah memaknai proses belajar bersama dalam konteks budaya lokal akan memperkaya dan mengkontekstualisasikan temuan konseptual yang dihasilkan kajian literatur ini.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Islam Kuantan Singingi, khususnya Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, atas dukungan akademik dan fasilitas yang diberikan selama proses penelitian dan penulisan artikel ini. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada dosen pengampu yaitu bapak Desriadi, S.Sos., M.Si yang telah memberikan arahan, masukan, serta bimbingan sehingga artikel ini dapat terselesaikan dengan baik. Selain itu, penulis turut berterima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses pengumpulan referensi, penyusunan, hingga penyelesaian artikel ini.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.

- DuFour, R., & Marzano, R. J. (2011). *Leaders of learning: How district, school, and classroom leaders improve student achievement*. Solution Tree Press.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Corwin Press.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Southwest Educational Development Laboratory.
- Huffman, J. B., & Hipp, K. K. (2003). *Reculturing schools as professional learning communities*. Scarecrow Education.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (1998). *Organizational learning in schools*. Swets & Zeitlinger.
- Louis, K. S., & Marks, H. M. (1998). Does professional community affect the classroom? Teachers' work and student experiences in restructuring schools. *American Journal of Education*, 106(4), 532–575.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80–91.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.